



PIENEN RUOKARAVINTOLAN SALIHENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMISEN KULMAKIVET

Kiia Ohvo

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola alan koulutusohjelma

OHVO, KIIA:

Pienen ruokaravintolan salihenkilöstön perehdyttämisen kulmakivet

Toukokuu 2012

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pienen ruokaravintolan henkilöstön perehdyttämiseen vaikuttavia tekijöitä yleisellä tasolla. Lähdeaineiston avulla kartoitetaan henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin yhteys perehdyttämiseen sekä käsitellään perehdytyksen tavoitteita ja hyötyä unohtamatta perehdyttämisen kehittämistä sekä sen haasteita. Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyö sisältää empiirisen tutkimuksen osuuden, jossa perehdytyksen kehittämistä tarkastellaan omien työelämään liittyvien kokemusten kautta.

Minulla on monipuolinen seitsemän vuoden työkokemus ravintola-alalta. Sinä aikana olen huomannut kuinka hyvä perehdytys helpottaa työntekijän sopeutumista uuteen työympäristöön ja antaa valmiudet toimia tehokkaasti alusta asti yrityksen parhaaksi. Toisaalta taas olen joutunut todistamaan epäonnistunutta perehdytysprosessia, jonka lopputuloksena huonosti informoitu uusi työntekijä ajautuu tekemään yritykselle kalliita virheitä. Epävarmuus työtä kohtaan myös hankaloittaa sopeutumista työympäristöön.

Opinnäytetyössä pohditaan niitä asioita joihin pienen ruokaravintolan perehdytyksessä kannattaisi keskittyä, jotta henkilöstön osaaminen toimisi palvelun laatutekijänä yritykselle.

Asiasanat: perehdytys, henkilöstösuunnittelu, perehdyttämisen kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

OHVO, KIIA:

The Cornerstones of Orientation for Service Staff in a Small Dining Restaurant

May 2012

This thesis studied the factors that affect the orientation for the service staff of small dining restaurants in a general level. The connection between job induction, human resource management and recruitment will be brought forward with the help of source material. In the theoretical part, the aims and benefits of orientation are discussed without forgetting the development of orientation and its challenges. In addition to the theoretical part, the thesis contains the empirical research section, where the development of orientation will be examined by the author's own work-related experiences.

The author has a versatile seven years' experience of restaurant business. During that time it has been notable how a good induction can make it easier for the employee to adapt to a new work environment and provide the capacity to act effectively from the beginning for the company's best interests. On the other hand, sometimes orientation processes have been unsuccessful, resulting in an ill-informed employee making costly mistakes. Adapting to the work environment might be difficult if the employee is uncertain of her/himself.

The thesis discusses the main issues a small dining restaurant should be focused on during planning the orientation, so that the employees would know how to act as a service quality factor for the company.

Key words: orientation, human resource, development of orientation.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	6
2.1 Henkilöstö laatutekijänä	7
2.2 Henkilöstön osaaminen	8
2.3 Henkilökohtainen palvelu kilpailukeinona.....	11
3 REKRYTOINTI PEREHDYTYKSEN LÄHTÖKOHTANA	13
4 PEREHDYTTÄMINEN	16
4.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyöty	17
4.2 Perehdyttämisen osa-alueet	18
4.3 Perehdyttämisen kompastuskivet	19
5 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN.....	21
5.1 Perehdytyksen erityispiirteet pienessä ruokaravintolassa.....	22
5.2 Perehdyttämisen tarkistuslista	24
6 PÄÄTÄNTÖ	25
LÄHTEET	26
LIITTEET	28

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa työpaikkanani toimivan ravintolan salityöskentelyyn liittyvän perehdytyksen nykytila, puutteet ja kehittämiskohteet ja tutkimustulosten avulla laatia yritykselle käytännönläheinen ja toimiva perehdytysuunnitelma. Vaihdoin kuitenkin työpaikkaa kriittisellä hetkellä ja en näin ollen voinut jatkaa opinnäytetyön laatimista kyseiseen ravintolaan, koska yritys ei halunnut irtisanoutumiseni jälkeen jatkaa hanketta.

Viime hetken muutoksista johtuen työni käsittelee perehdyttämistä yleisellä tasolla. Näkökulmani liittyvät pieniin, laadukkaisiin ruokaravintoloihin, joissa olen työskennellyt ja työskentelen. Työ käsittelee niitä seikkoja, joiden perusteella tasokkaan ruokaravintolan salihenkilöstön perehdytysuunnitelma tulisi laatia. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu henkilöstön merkityksen kartoittamisesta sekä perehdyttämisen tavoitteiden ja eri osa-alueiden esittelystä. Tutkimusongelmana on selvittää lähdekirjallisuuden ja omien kokemusten perusteella, mitä pienen ruokaravintolan perehdytysuunnitelmaa laatiessa tulisi ensisijaisesti ottaa huomioon. Pohdin myös perehdyttämiseen liittyviä ongelmia ja haasteita sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta.

Ruokaravintoloissa tapahtuva perehdyttäminen kiinnostaa minua omien empiiristen kokemusten takia. Kokemusta on sekä onnistuneesta että epäonnistuneesta työhön perehdytyksestä. Käsitykseni on, että selkeästi toteutettu ja hyvä perehdyttäminen antaa huomattavaa lisäarvoa tuottoa tavoittelevalle yritykselle ja helpottaa uuden työntekijän sopeutumista uuteen työympäristöön ja työpaikan kulttuuriin ja toimintatapoihin. Asianmukainen perehdytysuunnitelma on yritykselle tärkeä työväline. Onnistunut perehdytys antaa salityöntekijälle valmiudet onnistua henkilökohtaisessa asiakaspalvelussa sekä suoriutua suorittavasta työstä tehokkaasti ja ratkaista ongelmia itsenäisesti.

2 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että yrityksellä on oikeat henkilöt oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Henkilöstöä tulisi olla riittävästi, mutta ei liikaa. Henkilöstösuunnittelun avulla pyritään tarjoamaan työntekijöille heidän kykyjään ja odotuksiaan vastaava työ, jotta myös työmotivaatio olisi turvattu. Henkilöstösuunnittelu on osa yrityssuunnittelua. Lähtökohtana henkilöstösuunnittelulle ovat yrityksen tarpeet ja tavoitteena on turvata yritykselle henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään juuri optimaalinen yrityksen tarpeisiin nähden. (Eräsalo 2008, 17–18.)

Parhaiden tulosten saamiseksi pyritään yritykselle löytämään henkilöstö, joka on toimiva ja oikein sijoitettu. Kun työntekijä on oikein sijoitettu yrityksessä, työ tuntuu mielenkiintoiselta eikä työntekijä yllärasitu. Kun henkilöstösuunnittelu on hoidettu hyvin, henkilöstön määrän ennakointi tuleviin tapahtumiin ja tilanteisiin on helpompi arvioida. Onnistunut henkilöstösuunnittelu takaa, että henkilöstöllä on oikea määrä töitä asiakasmäärään nähden ja työtehtäviin suhteutettuna. (Österberg 2005, 21.)

Oikein jäsennelty henkilöstösuunnittelun sisältö koostuu useista eri seikoista. Henkilöstön määrä suunnitellaan yrityksen toiminnallisten tavoitteiden perusteella. Lisäksi määritellään missä työtehtävissä ja millaisin työsuhtein henkilöstö toimii sekä määritellään henkilökustannusten kasvurajat tai vähentämistarpeet. On myös syytä varautua erilaisista häiriötekijöistä aiheutuviin kustannuksiin, kuten poissaoloihin. Kun kaikki muuttuvat tekijät otetaan mahdollisimman realistisesti huomioon, voidaan laskea arvio henkilöstön kokonaiskustannuksista. Henkilöstön tarpeen mukaan laaditaan perusteet uuden henkilöstön rekrytoimiselle ottaen huomioon myös sisäiset siirrot. (Eräsalo 2008, 20.)

Henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös sijais- ja varahenkilöstöjärjestelmä. Perusta henkilöstön kehittämiseksi luodaan muun muassa kehittämällä henkilöstön soveltuvuus- ja

suoritusarviointijärjestelmä. Organisaatiorakennetta suunnitellaan toiminnan kehittämiseksi ja uudelleen suuntaamiseksi. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu oleellisesti myös työelämän tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittäminen. (Eräsalo 2008, 20.)

Henkilöstötarpeeseen vaikuttaa sesonkien mukaan vaihtuva kysyntä ja tarjonta. Vaki-
tuisten työntekijöiden palkkaaminen voi olla haastavaa, koska hiljaisinkin kausina
työntekijöille pitäisi tarjota sovitut tuntimäärät. Kiireisinä kausina yrityksen täytyy pal-
kata lisää henkilöstöä, jotta yritys pystyy toimimaan moitteettomasti kovasta volyymistä
huolimatta. Lyhytaikaisiin työsuhteisiin voi olla hankala saada osaavia työntekijöitä.
Osa-aikaiset työntekijät ovat tärkeitä sesonkikauden lisäksi myös sairauslomien aikana,
jolloin yritys tarvitsee sairastuneen työntekijän tilalle sijaisen. (Kauhanen 2006, 37.)

2.1 Henkilöstö laatutekijänä

Yrityksen laatutaso perustuu työntekijöiden osaamiseen ja koko henkilöstön yhteistyö-
hön. Laatu on hyvän yhteistyön tulos. Vanhoista työtavoista on pystyttävä aika-ajoin
irtaantumaan, jotta laatutasoa voidaan parantaa ja nostaa korkeammalle. Jokainen työn-
tekijä on tärkeä osa laajassa kokonaisuudessa. Henkilöstön kanssa on tärkeää käydä läpi
koko yrityksen toimintaketju, jotta jokainen yksittäinen työntekijä ymmärtää olevansa
tärkeä suhteessa yrityksen tulokseen ja laatuun. (Lecklin 1999, 225–27.)

Yrityksen hyvä tai huono maine lähtee yrityksen sisältä. Positiivisella maineella pysty-
tään kasvattamaan kuluttajien luottamusta. Henkilöstö on tärkeässä asemassa kun pu-
hutaan yrityksen maineenhallinnasta. Henkilöstön voidessa huonosti yrityksessä, sen
maine voi heiketä jos työntekijät näyttävät negatiiviset asiat ulospäin. Huolimatta yri-
tyksen liiketoiminnan tilasta maine voi mennä, jos yritys ei pidä huolta henkilöstöstään.
(Aula & Heinonen 2002, 106–108.)

Hyvän maineen merkitys on moniulotteinen. Hyvä maine houkuttaa uusia asiakkaita ja

auttaa rakentamaan vahvan kanta-asiakaskannan. Yrityksen on helpompi saada tarvittaessa uusia työntekijöitä positiivisen maineen avulla ja toisaalta myös pitää itsellään paras mahdollinen osaaminen, mitä jo olemassa olevalta henkilöstöltä löytyy. (Aula & Heinonen 2002, 65.)

Lyhytaikaiset työsuhteet näkyvät vaihtuvuudessa. Jos yrityksessä on korkea lähtövaihtuvuus, voidaan olettaa, että kaikki ei ole kunnossa yrityksen sisällä. Jotta saataisiin tietoa lähtövaihtuvuuden syistä, olisi syytä haastatella jokainen lähtevä työntekijä, jotta vaihtuvuuden syyt löytyisivät. Työyhteisön toiminta yrityksen sisällä riippuu paljolti siitä, kuinka työntekijät oppivat hyödyntämään toisilta opittavia tietoja ja taitoja sekä toimimaan yhdessä. Lähtövaihtuvuus vaikuttaa usein negatiivisesti työyhteisöön, koska se saattaa menettää pitkäaikaisten työntekijöiden mukana tietoa, taitoa ja pitkäaikaista kokemusta yrityksen toiminnasta. (Ranki 1999, 134.)

Asiakaspalvelijan työtehtäviin ravintola-alalla kuuluu tarjoilutyön lisäksi monia muita tehtäviä, kuten siivoaminen, rahavaroista huolehtiminen, tilitykset ja tavaran vastaanotto sidosryhmiltä. Pienehköissä ravintoloissa on palvelun kannalta etu oppia tuntemaan kanta-asiakkaat sekä heidän erityistoiveensa ja mahdolliset erityisruokavalionsa. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 62–63.) Henkilöstö toimii tärkeänä laatutekijänä varsinkin pienissä ruokaravintoloissa, joissa on mahdollisuus henkilökohtaiseen palveluun.

2.2 Henkilöstön osaaminen

Asiakaspalvelutilanne perustuu asiakaspalvelijan ja asiakkaan vuorovaikutukseen. Palvelu on aineetonta toimintaa ja onnistunut palvelu on monen tekijän summa. Koko palveluympäristö vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palveluilmapiirin. Kokemus koostuu aineellisen tuotteen lisäksi siitä, mitä asiakas aistii yrityksen toimintaympäristöstä ja henkilöstön välisistä suhteista. Hyvässä työilmapiirissä koko henkilöstön yhteinen tavoite on palvella jokainen asiakas mahdollisimman hyvin. Yrityksen sisäiset suhteet ja

työntekijöiden sitoutuminen yrityksen toimintaan vaikuttavat yrityksessä vallitsevaan ilmapiiriin. Asiakas on tyytyväinen, kun hyvä palveluilmapiiri takaa onnistuneen palvelun yhdessä koko palvelupaketin kanssa. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 33.)

Henkilöstön osaamisen taso vaikuttaa suoraan palvelujen tuottamisen sujuvuuteen. Osaavalla asiakaspalvelijalla on tarvittava ammattitaito ja hän nauttii työstään asiakkaiden parissa. Välittömän ja ystävällisen palvelun lisäksi palvelun tuottamiseen tarvitaan koko toimintaympäristöä sekä palvelun kohteena oleva asiakas. Myös muut asiakkaat vaikuttavat palvelun kokonaiskuvaan. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 34.)

Asiakkaalla on yleensä tietynlainen mielikuva yrityksestä, vaikka ei olisi asioinut siellä aikaisemmin. Laatumielikuva syntyy asiakkaalle mainonnan, mielikuvien ja muiden ihmisten mielipiteiden välityksellä. Palvelun laadun kannalta on tärkeää pystyä vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja mielellään ylittämään ne. Asiakas arvioi palvelun laadun ja koko palvelutilanteen omien tuntemuksiensa perusteella. Palvelutapahtumassa myönteinen ensivaikutelma on tärkeä. Kun asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi, lupaava pohja palvelutilanteelle on rakennettu. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 34–35.)

Asiakaspalvelijan osaamisen lisäksi myös ulkoinen olemus viestii asiakkaalle henkilöstön sekä koko yrityksen liikeideaa ja palveluidentiteettiä. Ystävällisen ja reippaan luonteen lisäksi asialliset vaatteet ja yleinen ulkonäköön liittyvä siisteys luovat positiivista palvelukuvaa asiakkaalle. Puheen lisäksi henkilöstö kommunikoi asiakkaan kanssa ilmeillä, eleillä ja äänenpainoilla. Äänetön kommunikointi on jopa tärkeämpää kuin asiakkaan kanssa käytävä keskustelu. Palveluosaaminen on keskittymistä ja kuuntelemista, jotta saadaan selville asiakkaan tarpeet, toiveet ja mahdolliset palvelutilanteeseen liittyvät ongelmat, joita asiakaspalvelija auttaa ratkaisemaan. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 35.)

Henkilöstön osaaminen koostuu useasta komponentista. Ravintolatyöntekijällä pitää olla positiivinen asenne palvelutyötä kohtaan, jossa onnistumisen edellytyksenä on en-

nen kaikkea halu työskennellä ihmisten kanssa ja halu auttaa asiakasta. Palvelualalla työskentelevällä tulisi olla myönteinen elämänasenne, joka heijastuu suoraan palveluun. Ennakkoluuloton tapa suhtautua ihmisiin on ensisijaisen tärkeää, koska asiakkaita on niin monenlaisia kuin on ihmisiäkin. Empaattinen ja avoin luonne auttavat asiakaspalvelutyössä pitkälle. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 35–36.)

Yhteistyötaidot vaikuttavat henkilöstön yhteiseen osaamiseen ja ihmissuhteet luovat yrityksen sisäisen ilmapiirin. Ilmapiiri vaikuttaa koko yrityksen toimintaan, myös kannattavuuteen, josta kaikki työntekijät ovat yhteisesti vastuussa. Jokainen työntekijä on tärkeä. Monenlainen osaaminen ja tehokas, saumaton yhteistyö mahdollistavat tuottoisan yritystoiminnan. Työyhteisössä työtehtävät on järjestettävä niin, että palvelutyö sujuu ongelmitta. Vaihtuviin olosuhteisiin täytyy osata sopeutua. Henkilöstöllä on hyvä stressinsietokyky ja se pystyy organisoitumaan joustavasti muuttuvissa tilanteissa. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 36.)

Ravintola-ala muuttuu jatkuvasti. Osaavalla asiakaspalvelijalla tulee olla päivitetty, laaja ja tuotetuntemus ja yleistä laatutietoisuutta. Palvelu- ja markkinointiosaaminen ovat myös osa-alueita, joiden hallintaa edellytetään. Laaja-alaista ammattitaitoa arvostetaan muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä. Osaava työntekijä on oma-aloitteinen ja kykenee ratkomaan ongelmia itsenäisesti. Vastuu yrityksen kannattavasta toiminnasta on koko henkilöstöllä. Vastuuseen liittyy lainsäädännön sisäistämistä ja määräysten noudattamista, asiakassuhteiden ylläpitämistä ja uusien asiakassuhteiden luomista, sekä ammattietiikan vaalimista. Omaa työtä pitää arvostaa itse, jotta saa arvostusta myös kanssaihmisiltä. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 36.)

Asiakkaat toivovat saavansa henkilökohtaista palvelua. Kielitaidon merkitys nousee esiin ulkomaalaisten asiakkaiden lisääntyessä. Monipuolista ja hyvää kielitaitoa arvostetaan, ja vierailta kielillä kommunikointi mahdollistaa onnistuneen ja huomaavaisen palvelun myös niille asiakkaille, joilla ei ole asiakaspalvelijan kanssa sama äidinkieli. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 37.)

Muuttuva ja verkostoituva yhteiskunta haastaa yrityksiä pysymään mukana kiihtyvässä kehityksessä. Uudet laitteet ja järjestelmät vaativat henkilöstöltä osaamista sekä kykyä kehittyä ja oppia uutta. Tekniikan kehittymisen kautta myös muun muassa markkinoinnin pelikenttä on muuttunut ratkaisevasti. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 37.) Tietoteknisten sovellusten opiskelu ja käyttöönotto antavat palveluammattissa työskentelevälle mahdollisuuden saada mielekästä vaihtelua perustyöhön (Hiekkataipale, Keränen & Soininen 2002, 19–21).

2.3 Henkilökohtainen palvelu kilpailukeinona

Pienissä ruokaravintoloissa kanta-asiakaskunnan oppii tuntemaan melko nopeasti ja kanta-asiakkaat olettavat, että henkilöstö muistaa heidät. Kanta-asiakkailta voi olla erityistoivomuksia palvelun tai tuotteiden sisällön suhteen ja odotusarvona on, että henkilöstö muistaa kyseiset toiveet. Näin ollen asiakkaan ei tarvitse joka asiointikerralla mainita uudestaan samoja asioita. Henkilökohtainen palvelu saa asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi, kun henkilökunta muistaa automaattisesti hänen nimensä, syömis- ja juomistottumuksensa sekä erityistoiveet. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 63, 74.)

Kanta-asiakas myös toivoo kuulevansa hyvissä ajoin uusista kampanjoista ja ruokalistalla tapahtuvista muutoksista. Yrityksessä tapahtuvat muutokset, esimerkiksi henkilöstön vaihtuminen, remontti tai poikkeukselliset aukioloajat on syytä tiedottaa kanta-asiakkaille hyvissä ajoin. Henkilökohtainen palvelu tuottaa suunnattoman lisäarvon koko palvelutilanteelle ja lujittaa kanta-asiakassuhdetta. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 63, 74.)

”Palvelujen toteutuksessa on asiakkaiden omien odotusmielikuvien vivahteet pyrittävä aistimaan ja toteuttamaan yksilöllisesti yrityksen imagon mukaisesti.”, kirjoittivat Hiekkataipale, ym. (2002, 27). Asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseen vuorovaikutustilanteeseen vaikuttavat molempien osapuolten ulkoinen olemus, kehonkieli, puhetapa ja

äänenpaino sekä koko palveluympäristö. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat myös heidän omat henkilökohtaiset aatteensa ja asenteensa. Keskustelun ja palvelutilanteen sujumiseen voivat vaikuttaa muun muassa osallistujien kulttuuriset lähtökohdat ja yhteiskunnalliset asemat. Vuorovaikutuksen laadusta vastaa asiakaspalvelija, jonka tehtävänä on ratkaista palvelutilanteet parhaaseen lopputulokseen sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Henkilökohtainen palvelu perustuu siihen, että asiakas on tilanteen keskipisteenä ja asiakaspalvelijan tehtävänä on kuunnella ja opastaa asiakasta sekä esittää myös keskustelua edistäviä tarkentavia kysymyksiä. (Hiekkataipale, ym. 2002, 19–22.)

3 REKRYTOINTI PEREHDYTYKSEN LÄHTÖKOHTANA

Rekrytoinnin tarkoituksena on löytää yritykseen perustettuun uuteen toimeen työntekijä tai täyttää yrityksen sisällä vapautunut työpaikka. Yksilöityä hankintatarvetta tulee tarkastella eri lähtökohdista. Yrityksen sisällä tulisi pohtia miksi työpaikka tuli avoimeksi ja onko kyseessä oleva toimi ylipäättään tarpeellinen. Minkälaisia työtehtäviä toimi sisältää ja mitkä ovat ne ominaisuudet jotka toimeen rekrytoidulta tullaan vaatimaan. On myös syytä pohtia mitä ominaisuuksia työtehtävä saattaa tulevaisuudessa vaatia tekijältään. Kun vapaaseen työtehtävään liittyvät ominaisuudet on määriteltä, voidaan alkaa etsiä uutta työntekijää työn tarpeita vastaamaan. (Eräsalo 2008, 28–29.)

Rekrytointi mahdollistaa yrityksen kehityksen ja kehitykseen velvoittavat muutokset. Yritykseen voidaan hakea uutta työvoimaa ulkoisen rekrytoinnin kautta, mutta on myös syytä ottaa huomioon sisäisen rekrytoinnin edut. Yrityksen kirjoilla olevat, kokeneet työntekijät tuntevat jo talon toimintamallit ja näin ollen rekrytoinnista seuraava perehdytys pystytään hoitamaan nopeammin ja koko valintaprosessi on taloudellisempi. Ulkoisessa rekrytoinnissa on haasteensa, mutta uuden, täysin ulkopuolisen työntekijän ottaminen mukaan yrityksen toimintaan saattaa tuottaa kullannarvoisia uusia ideoita ja tuoreita näkemyksiä, jotka toimivat paremmin kuin vanhat totutut toimintamallit. (Vaahtio 2005, 11.)

Organisaatiossa työskentelevät henkilöstöammattilaiset ovat vastuussa perehdyttämisen normien toteutumisesta. Perehdytyksen onnistumisen mittareina toimivat suoraan työntekijöiden motivoituneisuus ja hyvinvointi. Hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa muun muassa vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. ”Perehdyttäminen yritykseen ja työtehtävään alkaa rekrytoinnin ensikontaktien aikana ja jatkuu työpaikalla”, kirjoittivat Kupias ym. (2009, 72.) Uuden työntekijän haastattelussa on usein mukana tulokkaan tuleva esimies tai muu organisaation jäsen. Haastattelutilanteessa saatavat tiedot tulee saattaa kaikkien niiden henkilöiden tietoon, jotka tulevat olemaan vastuussa uuden tulokkaan perehdyt-

tämisestä. Tiedot antavat pohjan perehdyttämisen yksilölliseen suunnitteluun. (Kupias & Peltola 2009, 71–73.)

Potentiaalisen työntekijän perehdyttäminen alkaa jo rekrytointitilanteessa kun työnhakijalle kerrotaan tarkemmin yrityksen toiminnasta sekä työhön liittyvistä seikoista. Työntekijän kanssa voidaan jo alustavasti keskustella asiakkaista, talon tavoista ja työsuhteasioista. Työpisteessä vieraileminen antaa työnhakijalle konkreettisen kuvan työympäristöstä. Työnhakijalle voidaan antaa mukaan yritystä koskevaa luettavaa ja oheisaineistoa, joka saattaa lisätä mielenkiintoa yritystä kohtaan sekä tehostaa haastattelutilanteessa läpi käytyjen asioiden muistamista. Ennen perehdytyksen aloittamista jo käsiteltyjä asioita voidaan täydentää työsopimusta tehdessä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9.)

”Henkilövalintatoiminnan onnistuminen riippuu valintaprosessin sisällöstä ja ominaisuuksista” kirjoitti Eräsalo 2008, 30. Henkilövalintatilanteessa yritetään selvittää potentiaalisen uuden työntekijän motivaatioperusta, eli motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat työhaluun. Tavoitteena on kartoittaa tarjokkaan ammatillinen osaamisperusta ja ne kykytekijät ja ominaisuudet, joista olisi hyötyä tarjottavassa työtehtävässä. (Eräsalo 2008, 30.)

Realistiset valintaperusteet karsivat työnhakijoiden joukosta epäpätevät ehdokkaat. Jotta valintaperusteet pystyttäisiin hahmottamaan, täytyy ensiksi määrittää tulevan työntekijän työtehtävä ja rooli työyhteisössä. Työtehtävää tulee tarkastella myös siitä näkökulmasta, mikä on minimivaatimus työssä pärjäämiselle. Osaaminen muodostuu työkokemuksesta ja koulutuksesta. Vaikka työnhakijalla olisinkin tarvittavat valmiudet selviytyä työtehtävästä, pitää siihen liittyvää osaamistarvetta tarkastella myös tulevaisuuden ja kehityksen kannalta. Ammatillisen osaamisen lisäksi palvelualalla työnhakijoista halutaan saada selville valintaprosessin aikana henkilökohtaiset persoonalliset ominaisuudet. Hakijoita olisi hyvä olla riittävä määrä, jotta yrityksellä olisi valintatilanteessa valinnanvaraa. Ehdokkaista hankittujen tietojen perusteella tarjokkaat analysoidaan ja vertaillaan. Rekrytointiprosessi loppuu valintapäätöksen tekemiseen ja päätöksistä tiedottamiseen. Tämän jälkeen yrityksen on syytä seurata, onnistuiko rekrytointi ja onko työ-

tehtävään valittu oikea henkilö. (Eräsalo 2008, 30–32.)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisen sisältö on muuttunut kehittyvän yhteiskunnan mukana. Perehdyttämisen kokonaisuus koostuu alku- ja yleisperehdyttämisestä sekä työnopastuksesta. Perehdyttämiseen liittyvät käytännön toimenpiteet ja yrityksen koko henkilöstöltä saama tuki auttavat työntekijää pääsemään alkuun uudessa työtehtävässä ja toimimaan itsenäisesti. Perehdyttäminen käsittää opastuksen uuteen työtehtävään ja yrityksen koko organisaatioon. Uudelle työntekijälle esitellään perehdyttämisen aikana työympäristö ja käydään läpi käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista. Perehdyttämisessä pyritään uusien tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi tukemaan yrityksessä jo olemassa olevaa osaamista. Hyvän perehdytyksen ja opastuksen avulla työntekijä voi tunnistaa omaa osaamistaan ja hyödyntää sitä työtehtävissä. (Kupias & Peltola 2009, 18–20.)

Yritysperehdyttämisen tarkoitus on esitellä uudelle tulokkaalle organisaatio ja sen toimintatavat. Tärkeää olisi, että yrityksen arvot ja toiminnan tarkoitus selkenevät perehdytettävälle. Tulokas tutustuu organisaatioon vähintään pääpiirteittäin. Tulokkaalla on mahdollisuus saada lisätietoa yrityksestä niin halutessaan. Yritysperehdyttämiseen kuuluu myös henkilöstön ja asiakkaiden tapaaminen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2.)

Työnopastus on perehdyttämisen osa-alue, joka valmentaa työntekijää työtehtävään, johon hänet on valittu. Työnopastus suoritetaan työpaikalla ja se on käytännössä välitöntä tietojen ja taitojen opettamista uudelle työntekijälle. Jotta tulokas oppisi uudet työtehtävänsä heti oikein tulee työnopastuksen olla hyvin suunniteltu ja toteutettu. Opastuksen lopputuloksena työntekijän tulee pystyä toimimaan itsenäisesti omissa työtehtävissään ja vastuualueillaan, tällöin muiden työyhteisön jäsenten ei tarvitse keskittyä hänen neuvomiseensa ja virheiden korjaamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2, 13.)

4.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyöty

Perehdyttämisen tavoitteena on uuden työntekijän tutustuttaminen yritykseen ja sen kulttuuriin sekä tulokkaan oman työkokonaisuuden hallinnan lisäksi koko organisaation oppiminen (Eräsalo 2008, 59). Hyvä, onnistunut perehdyttäminen edellyttää koko yrityksen eri osa-alueiden sisäistämistä. Uuden työntekijän aloittaessa työt yrityksessä on syytä ottaa huomioon tulokkaan osaaminen, jota voi olla mahdollista hyödyntää jo perehdytysprosessin aikana, mutta viimeistään käytännön työtehtäviin ryhdyttäessä. Työnantajan ja tulokkaan lisäksi onnistuneesta perehdyttämisestä voi parhaimmillaan hyötyä koko työyhteisö. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Kansantaloudellisesti perehdyttäminen on kannattavaa ja sen hyötyvaikutuksia on useita. Oikein perehdytetty työntekijä pystyy nopeammin täysipainoiseen työskentelyyn ja pysyy paremmin työkykyisenä ja tyytyväisenä. Kun työntekijällä on varma ote työstään ja hyvä olo osana työyhteisöä, myös sairastelut vähenevät. Perehdytyksen avulla luodaan edellytykset tuottavalle työlle, kun työntekijä osaa ja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Perehdyttäminen vie aikaa ja rahaa. Kuitenkin perehdyttämisestä seuraava hyöty on arvokasta yrityksille ja korvaa siitä aiheutuneita kustannuksia. Yritykset perehdyttävät työntekijöitään eri syistä. Yhteiskuntavastuu ja lainsäädäntö painostavat yrityksiä pitämään huolta työyhteisöistä. Myös järkevyyden periaatteet ovat patistaneet yrityksiä panostamaan perehdyttämiseen. Yrityksen kannalta taloudellisella tasolla painavia syitä ja kannustimia perehdyttämiseen ovat tuloksellisuus ja kannattavuus sekä työn hallinnan edistäminen. Työntekijät halutaan myös sitouttaa yritykseen, jotta organisaation strategian toteuttaminen onnistuisi. Perehdyttämisellä pyritään uudistamaan, mutta myös säilyttämään yritykselle arvokkaita työtapoja ja arvoja. Yritykselle on tärkeää, että työntekijän koko tieto- ja taitokapasiteetti hyödynnetään. Toimiva työyhteisö auttaa kokonaisvaltaisesti yritystä menestymään. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Työntekijän kannalta perehdytys on tärkeää työhön sopeutumiseksi. Työssä viihtyy

myös paremmin, kun sopeutuu kunnolla työyhteisöön. Perehdytys toimii eräänlaisena sisäajanajona, jonka aikana työntekijä oppii yrityksen työtavoille. Työntekijän on tarkoitus sisäistää omat työtehtävänsä ja vastuualueensa toimiakseen itsenäisesti. Itseensä luottava ja hyvin perehdytetty työntekijä tekee vähemmän virheitä. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Työhön perehdyttäjää käyttää perehdytysprosessia johtamisen välineenä. Perehdyttämisellä hän pyrkii saamaan aikaan muutosta ja/tai kehitystä, joka antaa valmiudet uudelle työntekijälle toimia työssään tehokkaasti ja osaavasti. Hyvä perehdytys parantaa työturvallisuutta ja edistää työssä hyvinvointia koko organisaatiossa. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

4.2 Perehdyttämisen osa-alueet

Työntekijän yksilöllinen opastaminen omiin työtehtäviin kuuluu oleellisena osana perehdytykseen. Työntekijälle pitää selventää hänen henkilökohtaiset työhön liittyvät velvollisuutensa ja vastuualueensa. Työn sisällön selvittämiseen liittyy perusrutiinien ja toimintojen läpikäynti. Suuremmassa kokonaisuudessa työntekijän on ymmärrettävä yrityksen laatukriteerit ja strategiset tavoitteet, joita yrityksen sisällä noudatetaan. Uuden työntekijän kanssa on käytävä läpi erilaisten koneiden, laitteiden ja välineiden käyttö sekä perehdytettävä hänelle turvalliset työtavat. Työtapoihin ja työtehtäviin ohjeistamisessa tulee ottaa huomioon uuden työntekijän yksilölliset tarpeet ja jo olemassa olevat tiedot ja taidot. Työnantajan velvollisuus on selventää työntekijälle ketkä toimivat työpaikan luottamusmiehenä ja työsuojeluvaltuutettuna. Työnantajan vastuulla on myös selvittää työntekijälle alan järjestöt ja neuvottelusuhteet. Määräys tästä on alan työehtosopimuksessa. (Eräsalo 2008, 62–63.)

Liikuttaessa työntekijän yksilöllisestä perehdytyksestä kauemmaksi, perehdyttäminen laajenee organisaation sisällä työntekijän lähimpään työympäristöön ja työyhteisöön.

Työntekijän vastaanotto työyhteisöön on tärkeässä asemassa ja vaikuttaa merkittävästi uuden työntekijän tulevaan työtoimintaan. Työntekijän tulee saada tarpeeksi tietoa omasta työosastostaan, yksiköstä ja tiimistään. Myös muun työyhteisön on hyvä saada tietoa uudesta työntekijästä hyvissä ajoin. Uuden työsuhteen alkaessa työntekijälle tulee selvittää työpaikan osasto- ja yksikkökohtaiset tavoitteet sekä yhteistyösuhteet. (Eräsalo 2008, 63.)

Riippumatta yrityksen koosta uudelle työntekijälle on selvitettävä organisaation visio, arvot ja strategia, jotta työntekijä oppii toimimaan yrityksen arvomaailman ja tavoitteiden mukaisesti. Selkeä käsitys yrityksen toimintafilosofiasta auttaa työntekijää ymmärtämään yrityksen toimintaa laajemmasta näkökulmasta. Uuden työntekijän on sisäistettävä yrityksen liikeideat, asiakaskunnan pitää tulla tutuksi ja työntekijälle tulee selvittää sidosryhmät ja yhteistyöverkostot, joiden kanssa yritys on tekemisissä. Yrityksen hierarkia ja siihen kuuluva henkilöstö ja hallinto on esiteltävä perehdytyksen yhteydessä. Organisaatioympäristöön tutustuessa uusi työntekijä saa tietoa yrityksen toimialasta ja lähiympäristössä vallitsevasta kilpailutilanteesta. (Eräsalo 2008, 63–64.)

4.3 Perehdyttämisen kompastuskivet

Uuden työntekijän odotetaan ensisijaisesti tuovan työvoimaa ja hyötyä yritykselle ja sen henkilöstölle. Tästä syystä henkilöstö voi joskus kokea turhauttavaksi perehdytyksestä aiheutuvan vaivan ja siihen varatun ajan liian kalliiksi hukattavaksi se perehdytykseen. Kiire on tavallisin syy perehdytyksen laiminlyönneille. Muun henkilöstön yksittäiset vastualueet ja suoritettava työ saattavat syödä perehdytykselle varatun ajan. Poikkeavat tapahtumat ja ajankohdat eivät ole optimaalisia hetkiä perehdytykselle. Jotta perehdytys voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti, täytyy ajoituksen olla oikea. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Uuden työntekijän osaaminen tulisi kartoittaa hyvin ennen perehdytykseen ryhtymistä,

jotta hänen osaamisestaan ei tehtäisi väärää johtopäätöksiä. Väärä käsitys tulokkaan osaamistasosta voi johtaa puutteelliseen perehdytykseen. Esimiehen voi olla hankala asettua perehdytettävän asemaan. Perehdyttämisen hyötyjen hahmottamisessa voi olla ongelmia ja näin ollen perehdyttäjän perehdytysvalmiudet voivat olla puutteelliset. Jos esimies ei ole ammattitaidollisesti valmis perehdyttämään uutta tulokasta, on syytä hankkiutua koulutukseen tai hakea asiaan tukea joltain muulta taholta. Esimiehen tulisi pystyä hahmottamaan omat odotuksensa perehdyttämisestä ja suhteuttaa ne uuden työntekijän tilanteeseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–244.)

Perehdyttämisprosessin hyödyllisyyttä vähätellään usein, koska siitä koituvat kulut voivat tuntua suurilta, ottaen huomioon, ettei perehdytys ole vielä suoraan tuottavaa yritykselle. Rahan ja ajan sijoittaminen perehdyttämisen hyväksi kuitenkin maksanee itsensä takaisin, kun uusi tulokas oppii perusteellisesti parhaimmat toimintatavat organisaatiossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244.)

Perehdyttäjällä ja perehdytettävällä tulee olla yhtenäinen käsitys tulevan toimen työnkuvasta, jotta välttyttäisiin näkemyseroilta. Rekrytointiprosessin aikana tulisi saada kattava käsitys tulokkaan sopivuudesta yritykseen. Oikeus rehelliseen palautteeseen on sekä perehdyttäjällä että perehdytettävällä. Jotta vääriltä odotuksilta välttyttäisiin, tulee osapuolten keskustella avoimesti työtehtävistä ja kaikkeen perehdytykseen liittyvästä prosessin aikana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–244.)

5 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Perehdyttämisen kehittämisen painopisteet vaihtelevat organisaatioiden perehdyttämiskonseptien mukaan. On yrityksiä, joissa kehittämisessä keskitytään perehdyttäjän ohjaajataitojen kehittämiseen. Perehdyttämisen systematisointi ja yhtenäistäminen voivat toimia perehdyttämisen kehittämisen painopisteinä. Perehdyttämistä on mahdollisuus kehittää uusien tulokkaiden kanssa, joilta saatava kokemus perehdyttämisestä on tuore. Systematisoidun perehdyttämisen räätälöinti tulokkaan osaamisen ja tarpeiden mukaan tai tiimikohtaisten perehdytysprosessien kehittäminen ovat yritysten käyttämiä perehdytyskonsepteja. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Kehittämisen suunnittelussa lähdetään liikkeelle kehittämistarpeiden määrittelystä. Lähtötilanteen selvittämiseksi tulee pohtia mitkä perehdytystä koskevat asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Jotta lähtötilanne pystyttäisiin arvioimaan mahdollisimman realistisesti, on syytä kuunnella useiden ihmisten mielipiteitä perehdytyksen nykytilasta ja tarkastella hyviä ja huonoja puolia eri näkökulmista. Kehittämistavoitteiden avulla pystytään paikantamaan yrityksen perehdyttämisen kehityskohteet. Perehdyttämisen kehittämistarve kannattaa analysoida kohta kohdalta tarkkaan, jotta epäkohtien joukosta löytyisivät konkreettisesti ne asiat, joihin on tartuttava pian ja jotka kaipaavat muutosta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25.)

Perehdyttämisen kehittämisohjelmaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon, että kehittämiskohteita löytyy yleensä useita. Akuuteimmista ongelmista ja kehittämistarpeista kannattaa valita yksi tai kaksi tärkeintä. Kehittämisohjelman suunnitteluvaiheessa tulee pohtia, mitkä toimenpiteet ovat tärkeimmät, kuka toteuttaa ne ja missä aikataulussa. Perehdytyksen kehittämisohjelmaan tulee valita pieni joukko henkilöitä, joilla on erilaisia näkemyksiä kehittämistarpeista, jolloin saadaan laajempaa näkökulmaa ja mahdollisesti myös objektiivisuutta. Kun paranneltu perehdytysohjelma on saatu laadittua ja käytännössä toimintaan, on edessä koko prosessin arviointi. Kehittämisohjelman on-

nistuminen ja saavutetut tavoitteet analysoidaan. Tulokset antavat arvokasta tietoa, jota voidaan käyttää seuraavan perehdyttämisen kehittämissuunnitelman laatimisessa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25–26.)

5.1 Perehdytyksen erityispiirteet pienessä ruokaravintolassa

Luku 5.1 Perehdytyksen erityispiirteet pienessä ruokaravintolassa, perustuu omiin kokemuksiini ja havaintoihini ravintola-alan ammattilaisena. Laadukkaisiin pieniin ruokaravintoloihin rekrytoidaan töihin motivoituneita asiakaspalvelijoita, joilla on tarjoilutyön tekninen osaaminen jo hyvällä tasolla. Uutta työntekijää valitessa yrityksessä kannattaa pohtia minkälaisia erityispiirteitä ja ominaisuuksia uudelta tulokkaalta toivottaisiin. Jos asiakaspalvelun tasoa halutaan nostaa, rekrytoidaan palveluhenkisin ehdokas. Yritykseen voidaan myös hakea erikseen tiettyihin juomiin, kuten viineihin tai oluisiin perehtynyttä henkilöä, yrityksen liikeideasta ja motiiveista riippuen. Tavanomaisen perehdyttämisen lisäksi mielestäni pienissä ruokaravintoloissa tulisi panostaa erityisesti tulokkaan erityistaitoihin ja niiden soveltamiseen yrityksen toiminnassa. Työntekijää rekrytoidessa tulee pohtia sopiiko uusi tulokas yritykseen ja osaako hän toimia työpaikalla ja sen ulkopuolella yritystä edustaen ja näin ollen vaalia yrityksen imagoa.

Olennaista pienen ruokaravintolan salihenkilöstön perehdytysuunnitelmassa on yksilön vastuun korostus. Suuren organisaation puuttuessa perehdytyksessä säästetään aikaa suuren kuvan hahmottamiselta yksityiskohtiin. Perehdyttämisessä voidaan keskittyä uuden tulokkaan tietojen ja taitojen soveltamiseen yrityksessä. Aikaa jää myös tutustua henkilöstöön ja perehtyä eri yksilöiden rooleihin työyhteisössä ja tätä kautta löytää myös oman paikkansa yhteisössä.

Uuden työntekijän ei tarvitse käyttää kallista aikaa yrityksen johtoportaalle ja yhteisten arvojen ja toimintamallien sisäistämiseen, toisin kuin suurissa ketjuyrityksissä. Pieneen ruokaravintolaan perehdyttäessä työntekijä pystyy sisäistämään nopeasti työympäristöön, liikeideaan, henkilöstöön ja koko organisaatioon liittyvät kokonaisuudet. Kun tu-

lokas saa rauhassa sisäistää yrityksen palvelufilosofian ja palveluilmapiirin, on hän varmempi omasta osaamisestaan ja kykenevä tarttumaan työtehtäviin luottaen itseensä ja ammattitaitoonsa. Uusi työntekijä voi antaa objektiivista palautetta ja kritiikkiä yrityksen toimintatavoista, jolloin vanhoja tapoja ja metodeja voidaan kehittää toimivammiksi.

Pienissä ruokaravintoloissa perehdytysprosessissa on mahdollista keskittyä palvelua parantaviin tärkeisiin yksityiskohtiin. Juomalista on hyvä käsitellä perusteellisesti, jotta uusi tulokas pystyy kertomaan muun muassa viineistä ja oluista yksityiskohtaista tietoa sekä suosittelemaan tuotteita tiettyjen annosten kanssa. Ruokalistan opiskeluun kannattaa myös käyttää aikaa, jotta annosten sisältämät raaka-aineet tulevat tutuiksi. Keittiöhenkilöstön kanssa on syytä keskustella annosten valmistustekniikoista ja yleisimmistä erityisruokavalioista. Kattava tuotetuntemus auttaa tekemään palvelusta mutkatonta, kun tarjoilijan ei tarvitse käydä jatkuvasti tarkistamassa annosten sopivuutta asiakkaalle tai juomien perustietoja.

Henkilökohtainen palvelu on taitolaji. Vaatii keskittymiskykyä ja hyvää muistia hallita useiden eri asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Kaiken palvelun olisi hyvä olla mahdollisimman yksilöllistä ja räätälöityä, mutta palvelutilanteessa asiakaspalvelija oppii vasta kokemuksen kautta toimimaan asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Yksilöllinen, räätälöity palvelu on yritykselle voimakas kilpailukeino. Palveluun tyytyväiset kanta-asiakkaat viestittävät potentiaalisille asiakkaille positiivista kuvaa yrityksestä ja sen palvelusta. Tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat yrityksen maineeseen ja siten mahdollisesti kasvattavat asiakaskuntaa. Kanta-asiakkaat ovat yrityksen vakauden kannalta tärkeitä eikä heidän valtaansa sovi aliarvioida. Yrityksissä henkilöstön osaamisen perustana on kattava ja onnistunut perehdytys. Hyvä perehdytys minimoi turhat virheet suorittavasta työstä.

5.2 Perehdyttämisen tarkistuslista

Työturvallisuuskeskus on julkaissut perehdyttämisen tarkistuslistan, jonka tarkoituksena on toimia työvälineenä perehdyttäjälle perehdytyksen aikana ja sen jälkeen. Tarkistuslista koostuu taulukoista, joissa on eri perehdytyskokonaisuuksille omat yläotsikkonsa joiden alla vasemmalla puolella on yksityiskohtaisemmin eriteltyinä perehdytettävät asiat. Tarkistuslistan taulukon keskimmäisiin soluihin merkitään rasti tai päivämäärä, kun kyseinen asia tai kokonaisuus on perehdytetty. Perehdytysprosessin jälkeen perehdytyksen oppiminen tarkastetaan laittamalla rasti tai päivämäärä taulukon oikealle puolella oleviin soluihin.

Muokkasin työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslistaa sopivammaksi pienen ruokaravintolan käyttöön rajaamalla tarkistuslistasta pois epärelevantteja yrityksen omistussuhteisiin liittyviä seikkoja sekä keskittymällä yksityiskohtaisemmin kokonaisuuksiin, jotka suoraan liittyvät yrityksen toimintaan ja ovat oleellisia tietoja suorittavan työn kannalta uudelle tulokkaalle. Pienessä ruokaravintolassa perehdyttämisen onnistuminen voidaan tarkistaa perehdyttämisen tarkistuslistan avulla nopeasti. Jos tarkistuksen aikana ilmenee, että perehdytettävä tarvitsee kertausta jonkin asian kanssa, voidaan tilanne korjata heti. Tarkistuslistan avulla voidaan varmistaa, että perehdytettävä on ymmärtänyt perehdytyksen kokonaisuutena ja on saanut tarpeelliset tiedot aloittaakseen uudessa työtehtävässään.

Sairaustapaukset, tapaturmat tai muut yllättävät tilanteet pakottavat yrityksen hankkimaan salihenkilöstöä nopeasti. Tilapäisen työntekijän perehdyttäminen on hoidettava erittäin tehokkaasti, koska perehdyttämiselle varattua aikaa on vain murto-osa verrattuna normaaliin perehdytykseen. Tärkeintä olisi, että sijainen pystyy tarttumaan työhön heti, pikaisen perehdytyksen pohjalta. (Kangas 2004, 11.) Perehdyttämisen tarkistuslistassa on kursivoituna ne kohdat, jotka ovat ensisijaisesti tärkeimmät pikaperehdytyksessä.

6 PÄÄTÄNTÖ

Perehdytyksen merkitystä usein aliarvioidaan yrityksissä, koska sen taloudellisia hyötyjä ei pystytä havaitsemaan perehdytysprosessin aikana. Perehdytyksestä koituvat ylimääräiset henkilöstökulut näyttävät tilastoissa vain menetetyltä rahalta. Yritysten tulisi katsoa pidemmälle ja pistää merkille ne huomattavat edut ja hyödyt joita onnistuneesti perehdytetty uusi työntekijä tehokkaalla ja virheettömällä toiminnallaan tuottaa. Perehdytyksen arvostamisessa on kyse kokonaiskuvan näkemisestä. Yritysten pitäisi pyrkiä mittaamaan perehdytyksen vaikutuksia työn tuottavuuden, tehokkuuden ja koko henkilöstön tyytyväisyyden mukaan.

Pienessä ruokaravintolassa perehdyttämisessä tulisi erityisesti ottaa huomioon tuotetun temuksen merkitys palvelun laatuun, yksilöllisen asiakaspalvelun potentiaali kilpailukeinona sekä palveluilmapiirin sisäistäminen ja sen suora vaikutus yrityksen imagoon. Pienessä työyhteisössä uudella työntekijällä on mahdollisuus tuoda omaa osaamistaan esille ja antaa rakentavaa kritiikkiä yrityksen toimintatavoista.

Opinnäytetyön laatiminen oli mutkikas prosessi. Aiheen vaihduttua kaksi kertaa ja ajan käydessä vähiin päädyin tarkastelemaan pienten ruokaravintoloiden salihenkilöstön perehdytystä yleisellä tasolla. Vastoinikäymisistä huolimatta opinnäytetyö antaa kattavan käsityksen henkilöstön merkityksestä ja sen kautta auttaa selvittämään oleelliset aihealueet, jotka tulisi ottaa huomioon salihenkilöstön perehdytyksessä pienissä ruokaravintoloissa. Perehdytyksen kehittäminen on jatkuva prosessi ja perustuu koko työyhteisön yhteiseen tavoitteeseen onnistua uusien työntekijöiden työnopastuksessa. Onnistunut perehdytys tuottaa suoraa lisäarvoa yritykselle, edesauttaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja vaikuttaa positiivisesti koko työympäristöön.

LÄHTEET

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine menestystekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy, WSOY.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Hemmi, M. & Lahdenkauppi, M. 2002. Avec asiakaspalvelua ravintoloissa. 4. Painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hiekkataipale, A., Keränen, S. & Soininen, L. 2002. Bongaa Palvelun ja tarjoilun avaimet. 1. Painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. 4. uudistettu painos. Edita Prima Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. 2. Painos. Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1: Perehdyttämisen tarkistuslista

LIITE 1 Perehdyttämisen tarkistuslista

opastettu

tarkistettu

Yritys, sen liikeidea ja asiakkaat		
yrityksen omistussuhteet		
<i>yrityksen toimintafilosofia & liikeidea</i>		
yrityksen perustiedot		
<i>yrityksen asiakaskunta & kohderyhmät</i>		

Henkilöstö		
yrityksen johto, esimiehet & koko henkilöstö		
<i>työnopastaja/ lähiesimies</i>		
henkilöstön vastualueet		
luottamushenkilö(t)		

Yrityksen toimintatavat		
yrityksen arvot ja etiikka		

<i>ulkoinen olemus, työasu, käytös</i>		
<i>asiakaspalvelu ja myynti-työ</i>		
tietoturvallisuus		
vaitiolovelvollisuus, salassapito		
yksityisasiat		

Työsopimus, työaika, työvuorot ja työsuhteen ehdot

<i>työsuhteen tyyppi</i>		
koeaika		
<i>anniskelulupa ja hygieniapassi (mahdolliset muut pätevyyydet)</i>		
työajat ja työvuorot, vuorovaihto		
ylityöt, tauot		
poissaolot ja niistä sopiminen/ilmoittaminen		
lomat & sairauslomat		

Palkka-asiat

<i>palkan määräytyminen (tuntipalkka & tai kuukau- sipalkka)</i>		
<i>palkanmaksu ja maksupäivä</i>		
sairausajan palkka		
<i>lisät</i>		
loma-ajan palkka, lomara- ha ja lomakorvaukset		
<i>verokortti & ammattiliit- tomaksut</i>		
luontaisedut		

Työsuhteen päättyminen

irtisanoutuminen & irtisano- misaika		
vuosilomakorvaus irtisano- mistilanteessa		
lopputilin maksaminen		
työtodistus		
palautekeskustelu		

Työympäristö

työpaikan sijainti, avaimet		
-----------------------------	--	--

<i>sosiaalitilat</i>		
siisteys, hygienia		
<i>ympäristöasiat, jätehuolto</i>		
pysäköinti		

Työturvallisuus

yrityksen omaisuuden suo- jaus		
työntekijän omaisuuden suojaus		
<i>valvonta- ja hälytysjärjes- telmä</i>		
<i>häätäpoistumistiet</i>		
<i>pelastussuunnitelma</i>		
<i>ensiapukaappi, ensiapuoh- jeet</i>		
työturvallisuutta lisäävien asioiden läpikäynti		

Omat työtehtävät

<i>yleiset työtehtävät</i>		
<i>vastuualueet</i>		
sidosryhmät ja tilaukset		

oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu		
<i>koneet, laitteet, työvälineet</i>		
laitteiden huolto ja yhteys- tiedot		
työergonomia		
epäkohdista ilmoittaminen		
työnohjaus ja sen kehittä- minen		

Työterveyshuolto

työhöntulotarkastus		
työterveyshuollon palvelut ja yhteystiedot		
maksut ja omavastuu		

Koulutus ja informaation kulku

<i>perehdyttämisaineisto ja sen käyttö</i>		
palautekeskustelut		
perehdyttämisen arviointi		
koulutusmahdollisuudet		

palaverit, tiedotteet, ilmoitustaulu, yhteystiedot		
työehtosopimus (lait, asetukset & ohjeet)		

Muut asiat

työpaikan juhlat ja virkistämispäivät		
teemaviikot		
harrastusmahdollisuudet		
henkilöstöedut		
työ- ja toimintakyvyn ylläpito		
vakuutus ja eläkeasiat		